

Evaluasi Kinerja SUMBER DAYA MANUSIA

Buku ini ditulis dengan tujuan, untuk memberikan pengetahuan dan gambaran mengenai Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) dalam aktivitas di organisasi. Organisasi yang dimaksud bukan saja bisnis namun juga organisasi masyarakat atau Pemerintahan. Di dalam buku ini, tidak saja membahas tentang teori, sejarah dan perkembangan ilmu evaluasi kinerja, namun juga banyak memberikan contoh kasus, sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas bagi para pembacanya. Gambaran yang dimaksud meliputi, pendekatan-pendekatan dan teknik penilaian yang ideal dilakukan dalam organisasi. Contoh kasus pada organisasi juga ditampilkan dalam buku ini, sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas.

Buku ini ditujukan untuk mahasiswa, khususnya Program Magister Manajemen, dosen, peneliti dan praktisi yang berminat dan tertarik untuk melengkapi pengetahuannya mengenai Evaluasi Kinerja SDM. Para pembaca buku ini akan lebih memahami isinya apabila sebelumnya sudah membaca mengenai buku Manajemen Sumber Daya Manusia, karena Buku ini merupakan salah satu serial dari Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM).

Mengawali isi Buku Evaluasi Kinerja SDM ini, penulis membahas mengenai sejarah, definisi dan proses Evaluasi Kinerja. Selanjutnya adalah membahas mengenai fungsi strategis yang sebaiknya dilakukan dalam Evaluasi Kinerja. Dalam proses Evaluasi Kinerja tentunya dibutuhkan pendekatan-pendekatan evaluasi dan juga pendekatan dalam metode pengukurannya.

Profil Penulis



Dr. Kusuma Chandra Kirana, Spd., MM lulus pada program pendidikan bisnis IKIP Yogyakarta, dan lulus pada Program Magister Manajemen dari Universitas Airlangga Surabaya. Pada tahun 2014 menyelesaikan Program Doktor dari Universitas Airlangga Surabaya. Saat ini adalah dosen tetap Program Studi Magister Manajemen Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa Yogyakarta. Selain menulis buku, penulis juga aktif dalam penelitian dengan fokus pada bidang Sumber Daya manusia, dan ikut aktif berpartisipasi dalam presentasi Nasional maupun Internasional di bidang Ekonomi, Manajemen dan Sosial hingga beberapa kali mendapatkan penghargaan sebagai Best Papers, dengan topik bahasannya adalah SDM dan Sosial Welfare.



Dr. Ririn Tri Ratnasari, SE., MSi lulus Sarjana, Master hingga Doktor di bidang Ekonomi - Manajemen pada Universitas Airlangga, Surabaya. Saat ini adalah dosen tetap di Universitas Airlangga Surabaya, menjabat sebagai Koordinator Penelitian Pusat Riset FEB. Selain aktif menulis buku, juga aktif dalam penelitian, penulisan jurnal nasional maupun internasional, serta reviewer pada jurnal nasional dan internasional terindex Scopus. Fokus dan ketertarikannya pada bidang manajemen pemasaran dan juga SDM. Beberapa buku telah di tulisnya, yaitu Manajemen Pemasaran Jasa : Teori dan Praktek, Ekonomi dan Bisnis Islam : Seri Konsep dan Aplikasi Ekonomi dan Bisnis Islam, serta Dasar-dasar Kepemimpinan Islam.



Penerbit
Gosyen Publishing
www.gosyenpublishing.web.id
email: gosyenpublishing@yahoo.com



Evaluasi Kinerja SUMBER DAYA MANUSIA

Dr. Kusuma Chandra Kirana, Spd., MM
Dr. Ririn Tri Ratnasari, SE., MSi



Dr. Kusuma Chandra Kirana, Spd., MM
Dr. Ririn Tri Ratnasari, SE., MSi

Evaluasi Kinerja SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)



Evaluasi Kinerja SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)

Evaluasi Kinerja SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)

Dr. Kusuma Chandra Kirana, Spd., MM
Dr. Ririn Tri Ratnasari, SE., MSi.

EVALUASI KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)

Oleh : Dr. Kusuma Chandra Kirana, Spd., MM
Dr. Ririn Tri Ratnasari, SE., MSi.

© Gosyen Publishing 2017



Gosyen Publishing

Jatirejo 58B RT07/RW21

Sendangadi, Mlati, Sleman, Yogyakarta, 55285

www.gosyepublishing.web.id

e-mail : gosyepublishing@yahoo.com

Ilustrasi Dalam : Andy Gp
Ilustrasi Sampul : Tim Gosyen

Cetakan Pertama 2017

Katalog Dalam Terbitan (KDT):

Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM);

Dr. Kusuma Chandra Kirana, Spd., MM

Dr. Ririn Tri Ratnasari, SE., MSi.

xii, 199 hlm; 16 x 23 cm.

ISBN 978-602-1107-89-8

Hak Cipta dilindungi Undang-undang.

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apa pun, termasuk fotokopi, tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Buku ini ditulis dengan tujuan, untuk memberikan pengetahuan dan gambaran mengenai Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) dalam aktivitas di organisasi. Organisasi yang dimaksud bukan saja bisnis namun juga organisasi masyarakat atau Pemerintahan. Di dalam buku ini, tidak saja membahas tentang teori, sejarah dan perkembangan ilmu evaluasi kinerja, namun juga banyak memberikan contoh kasus, sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas bagi para pembacanya. Gambaran yang dimaksud meliputi, pendekatan-pendekatan dan teknik penilaian yang ideal dilakukan dalam organisasi. Contoh kasus pada organisasi juga ditampilkan dalam buku ini, sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas.

Buku ini ditujukan untuk mahasiswa, khususnya Program Magister Manajemen, dosen, peneliti dan praktisi yang berminat dan tertarik untuk melengkapi pengetahuannya mengenai Evaluasi Kinerja SDM. Para pembaca buku ini akan lebih memahami isinya apabila sebelumnya sudah membaca mengenai buku Manajemen Sumber Daya Manusia, karena Buku ini merupakan salah satu serial dari Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM).

Mengawali isi Buku Evaluasi Kinerja SDM ini, penulis membahas mengenai sejarah, definisi dan proses Evaluasi Kinerja. Selanjutnya adalah membahas mengenai fungsi strategis yang sebaiknya dilakukan dalam

Evaluasi Kinerja. Dalam proses Evaluasi Kinerja tentunya dibutuhkan pendekatan-pendekatan evaluasi dan juga pendekatan dalam metode pengukurannya.

Terdapat beberapa kriteria yang ditetapkan dalam penilaian kinerja SDM, sehingga dapat dihasilkan sistem evaluasi kinerja yang baik. Metode-metode pengukuran kinerja digambarkan dalam buku ini, sehingga diharapkan pembaca mampu lebih memahami maksud dan tujuannya. Selain itu, pihak-pihak penilai dalam evaluasi serta umpan balik dalam proses penilaian juga dibahas beserta dengan contohnya.

Selain membahas dan mengupas mengenai Manajemen Kinerja dan Evaluasi SDM, pada buku ini juga memberikan informasi tentang Aspek Hukum dan Sistem Manajemen Kinerja.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih banyak kelemahan dan kekurangannya, oleh karena itu, kami mohon kritik dan saran yang membangun dari para pakar SDM, untuk penyempurnaan buku ini.

Yogyakarta

KCK - RTR

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
BAB 1 SEJARAH, DEFINISI, DAN PROSES	1
1.1. Evaluasi Kinerja sebagai Alat Bantu Mengatasi Persoalan Organisasi	1
1.2. Perspektif Historis Evaluasi Kinerja	4
1.3. Devinisi dan Proses Evaluasi Kinerja.	10
1.4. Evaluasi Kinerja Ditinjau dari Pandangan Manajer	17
1.5. Evaluasi Kinerja Merupakan Proses yang Kompleks	18
1.6. Pihak-Pihak yang Berkepentingan terhadap Evaluasi Kinerja	19
1.7. Partisipasi Karyawan dan Konsultan dalam Sistem Evaluasi Kinerja	24
Pertanyaan Latihan	26

BAB 2. FUNGSI STRATEGIS EVALUASI KINERJA	27
2.1. Pendahuluan	27
2.2. Pilihan-Pilihan Strategik dalam Evaluasi Kinerja	28
2.3. Strategi dan Sistem Evaluasi Kinerja	29
2.4. Tujuan-Tujuan Evaluasi Kinerja	31
2.5 Hubungan antara <i>Job Analysis, Performance Standards</i> dan Evaluasi Kinerja	38
Pertanyaan Latihan	44
 BAB 3. PENDEKATAN-PENDEKATAN DALAM EVALUASI KINERJA	 45
3.1 Pendahuluan	45
3.2 Merit Rating	47
3.3 <i>Management-by-objectives</i> (MBO)	50
3.4. <i>Performance Appraisal</i> (Penilaian Kinerja)	53
3.5. <i>Performance Management</i> (Manajemen Kinerja)	55
Pertanyaan Latihan	59
 BAB 4. PENDEKATAN-PENDEKATAN DALAM METODE PENGUKURAN KINERJA DAN UNSUR-UNSUR YANG DINILAI	 61
4.1. Pendahuluan	61
4.2. Asumsi-asumsi dalam Pengukuran Kinerja	62
4.3. Unsur-Unsur yang Dinilai	63
4.4 Evaluasi Kinerja di Organisasi Berorientasi Profit dan Non-Profit	75
4.5 Tujuan Pengembangan Sistem Evaluasi Kinerja	77
Pernyataan Latihan	78

BAB 5. KRITERIA SISTEM EVALUASI KINERJA YANG BAIK	79
5.1. Pendahuluan	79
5.2 Kriteria Sistem Penilaian yang Baik	80
Pertanyaan Latihan	97
 BAB 6. METODE-METODE PENGUKURAN KINERJA	 99
6.1. Pendahuluan	99
6.2. Metode-Metode Pengukuran Kinerja	100
6.2.1. Ukuran-Ukuran Objektif	100
6.2.2. Ukuran-Ukuran Subjective	104
6.2.3. <i>Management by Objectives</i> (MBO)	123
6.3. Perbandingan Metode-Metode Evaluasi Kinerja	126
Pertanyaan Latihan	130
 BAB 7 PIHAK-PIHAK PENILAI DALAM EVALUASI KINERJA	 135
7.1. Pendahuluan	135
7.2. Siapa yang Akan Menilai ?	136
7.3. Siapa yang Dinilai	140
7.4. Training Bagi Evaluator	141
7.5. Umpan-Balik untuk Evaluator	144
Pertanyaan Latihan	144
 BAB 8. UMPAN BALIK DALAM EVALUASI KINERJA	 145
8.1. Pendahuluan	145
8.2. Umpan-Balik dalam Evaluasi Kinerja	146
8.3. Jenis-Jenis Wawancara Umpan Balik	148

8.4. Problem-Problem dalam Wawancara Umpan Balik	150
8.5. Memperbaiki Wawancara Umpan Balik	152
Pertanyaan Latihan	153

BAB 9. ASPEK HUKUM DALAM EVALUASI KINERJA 155

9.1. Pendahuluan	155
9.2. Isu Validitas	157
9.3. Beberapa Produk Hukum EEOC	157
9.4. Kasus Hukum dalam Evaluasi Kinerja	159
9.5. Arahan-Arahan EEOC	160
9.6. Cara Praktis Menghindari Diskriminasi	160
Pertanyaan Latihan	162

BAB 10 SISTEM MANAJEMEN KINERJA: SEBUAH SISTEM EVALUASI KINERJA BERBASIS MANAJEMEN KINERJA 163

10.1. Pendahuluan	163
10.2. Definisi Sistem Manajemen Kinerja	165
10.3. Latar Belakang Sistem Manajemen Kinerja	167
10.4. Sistem Manajemen Kinerja : Kata kunci, dasar pemikiran dan Tujuan.	169
10.5. Implikasi Manajemen Kinerja	173
10.6. Filosofi Sistem Manajemen Kinerja	176
10.7. Proses Sistem Manajemen Kinerja	183
10.8. Kesepakatan dan Rencana-Rencana Kinerja	185
10.8.1. Fitur-Fitur Pokok dari Kesepakatan dan Rencana Kinerja	187

10.8.2. Isi Kesepakatan Kinerja	188
Pertanyaan Latihan	195

DAFTAR PUSTAKA	197
-----------------------	------------

BAB 1

SEJARAH, DEFINISI, DAN PROSES

Tujuan Instruksional Umum

Setelah mempelajari bagian ini, mahasiswa diharapkan dapat :

1. Menjelaskan perkembangan sistem evaluasi kinerja
2. Menjelaskan mengapa evaluasi kinerja menjadi bagian penting dalam usaha memperbaiki kinerja organisasi
3. Mendefinisikan evaluasi, kinerja, dan evaluasi kinerja
4. Menjelaskan proses evaluasi kinerja
5. Menjelaskan pihak-pihak yang memiliki kepentingan dan peranannya dalam pengembangan evaluasi kinerja

1.1. Evaluasi Kinerja sebagai Alat Bantu Mengatasi Persoalan Organisasi

Kesuksesan jangka panjang suatu organisasi atau perusahaan tergantung pada kemampuannya dalam mengukur kinerja karyawannya dan menggunakan informasi hasil pengukuran tersebut untuk dasar melakukan usaha-usaha perbaikan kinerja agar selalu dapat sesuai dengan standar yang ditetapkan dan tuntutan perubahan lingkungan bisnis. Mengukur dan menggunakan informasi hasil pengukuran atau *umpan-balik* merupakan bagian dari proses *performance evaluation* (evaluasi

kinerja). Proses evaluasi kinerja ini adalah suatu proses yang kompleks, dan tidak mudah untuk dilaksanakan secara baik.

Contoh 1 :

Seorang Kepala Dinas menerima laporan bahwa beberapa program yang dirancang tidak dapat dilaksanakan dengan baik. Dari analisis awal, diperoleh suatu informasi bahwa program-program yang tidak dapat dijalankan dengan baik tersebut disebabkan oleh meningkatnya biaya pelaksanaan. Selanjutnya, Kepala Dinas melakukan evaluasi lebih mendalam terhadap kinerja masing-masing individu yang bertanggung-jawab terhadap program-program tersebut. Dari evaluasi kinerja individual tersebut, diketahui bahwa peningkatan biaya pelaksanaan program dikarenakan kesalahan-kesalahan penanggung-jawab program dalam mengambil keputusan tentang pengalokasian SUMBERDAYA MANUSIA dan sumberdaya bukan manusia. Dalam hal ini dapat terdapat “gap” kompetensi yang diperlukan untuk melaksanakan program dengan baik dengan kompetensi yang dimiliki oleh penanggung-jawab program. Suatu hal yang tidak terduga sebelumnya. Dari hasil evaluasi kinerja ini, Kepala Dinas selanjutnya mempersiapkan tindakan-tindakan untuk memperbaiki kinerja para penanggung-jawab program dengan harapan dapat meningkatkan efisiensi pelaksanaan program. Dalam kasus ini, Kepala Dinas masih memiliki kesempatan untuk memperbaiki kinerja program-program yang dilaksanakannya karena Kepala Dinas melakukan evaluasi kinerja individual terhadap para bawahannya.

Contoh 2 :

Seorang direktur utama BUMD di sebuah Kabupaten bangga terhadap kemampuan perusahaan memberi gaji yang kompetitif bagi para karyawannya. Di samping itu, pak Direktur juga bangga dengan kewenangan yang diberikan kepada para manajernya untuk menentukan

sendiri gaji para karyawan dibagiannya. Sampai suatu saat, tingkat inflasi menembus angka dua digit atau di atas 10% per tahun. Pada situasi itu Pak Direktur mendengar beberapa keluhan dari para karyawan berkaitan dengan keadilan dari sistem penggajian yang diterapkan. Sebagian manajer dalam mengambil keputusan untuk merespon tingkat inflasi yang dua digit itu adalah dengan menaikkan gaji karyawan dengan prosentase yang sama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain. Pak Direktur yang tanggap terhadap keluhan karyawan-karyawan tersebut segera melakukan suatu evaluasi kinerja kepada para karyawan dan manajernya. Hasilnya adalah kinerja karyawan berbeda-beda satu dengan yang lainnya, demikian juga dengan kinerja para manajer. Hal ini berarti dibutuhkan suatu cara yang lebih baik untuk menentukan kenaikan balas-jasa lebih besar daripada karyawan yang kurang berprestasi. Oleh karena itu, dalam penentuan balas-jasa, baik berupa gaji dan tunjangan, perlu didasarkan pada hasil kinerja individual. Akhirnya, Pak Direktur membuat suatu kebijakan bahwa pemberian balas-jasa di perusahaan harus dikaitkan dengan kinerja. Setelah diterapkan kebijakan tersebut, keluhan-keluhan dari para karyawan turun drastis dan karyawan termotivasi kembali untuk bekerja dengan kinerja yang tinggi. Evaluasi kinerja individual telah membantu Pak Direktur memecahkan persoalan dalam perusahaannya.

Contoh 3 :

Seorang pemain sepakbola profesional telah dihukum dengan pengurangan gaji karena alasan kurang disiplin. Pemain tersebut membawa persoalan ini ke pengadilan karena alasan hukuman itu dipandang sangat tidak jelas. Pada kasus-kasus sebelumnya, beberapa pemain yang melakukan tindakan yang tidak disiplin tidak mengalami hukuman. Tuntutan pemain tersebut dimenangkan oleh pengadilan karena memang pengurus klub tidak memiliki dasar kuat untuk melaksanakan hukuman

BAB 2

FUNGSI STRATEGIS EVALUASI KINERJA

Tujuan Instruksional Umum

Setelah mempelajari bagian ini, mahasiswa diharapkan dapat:

1. Menjelaskan fungsi strategis evaluasi kinerja
2. Menjelaskan antara evaluasi kinerja dengan startegis perusahaan.
3. Menjelaskan Tujuan-tujuan dari Evaluasi Kinerja.
4. Menjelaskan karakteristik-karakteristik system evaluasi kinerja.
5. Menjelaskan keterkaitan antara evaluasi kinerja dengan aktivitas lain dalam menejemen sumberdaya manusia.
6. Menjelaskan hubungan antara *Job Analysis*, Standar Kinerja, dan Penilaian Kinerja.

2.1. Pendahuluan

Organisasi dapat memperoleh manfaat nyata dari evaluasi kinerja, termasuk pengetahuan tentang karyawan yang berkinerja sangat baik dan sangat jelek sehingga bagi karyawan tersebut dapat diberi balas jasa yang adil. Selain itu, dengan melakukan evaluasi kinerja, organisasi dapat mengetahui informasi mengenai tingkat pengetahuan karyawan. Infomasi ini akan sangat berguna untuk pengembangan pelatihan bagi karyawan. Tingkat pengetahuan karyawan dipandang dapat memberikan kontribusi secara langsung pada produktivitas. Selanjutnya, evaluasi

BAB 3

PENDEKATAN-PENDEKATAN DALAM EVALUASI KINERJA

Tujuan Instruksional umum

Setelah mempelajari bagian ini, mahasiswa diharapkan dapat:

1. Mengetahui beberapa pendekatan dalam evaluasi kinerja
2. Menjelaskan pendekatan Merit System dalam Evaluasi Kinerja
3. Menjelaskan pendekatan MBO dalam Evaluasi Kinerja
4. Menjelaskan pendekatan Performance Appraisal dalam evaluasi kinerja.
5. Menjelaskan pendekatan *Performance Management* dalam evaluasi kinerja.
6. Mengetahui konsep dasar yang membedakan antara pendekatan yang satu dengan pendekatan lainnya dalam evaluasi kinerja.

3.1 Pendahuluan

Bagian ini membahas alasan-alasan pengembangan evaluasi kinerja. Alasan ini dapat yang tersurat maupun yang tersurat. Dengan memformalkan program evaluasi kinerja, dapat dikatakan bahwa organisasi itu meletakkan evaluasi kinerja sebagai suatu perspektif managerial tool dalam konteks organisasi secara lebih luas. Pemahaman mengenai pendekatan yang akan digunakan dalam mengembangkan sistem evaluasi kinerja saat ini, alasan-alasan mengapa pendekatan itu

BAB 4

PENDEKATAN-PENDEKATAN DALAM METODE PENGUKURAN KINERJA DAN UNSUR-UNSUR YANG DINILAI

Tujuan Instruksional Umum

Setelah mempelajari bagian ini, mahasiswa di harapkan dapat:

1. Menjelaskan tiga unsure dasar dalam pengembangan dimensi-dimensi yang baru diukur.
2. Mengetahui tujuh pendekatan dalam pengukuran kinerja individu.
3. Menjelaskan kelemahan-kelemahan dari masing-masing pendekatan metode pengukuran.
4. Mengetahui asumsi-asumsi dalam pengembangan system evaluasi kinerja.
5. Mengetahui perbedaan sistem evaluasi kinerja pada organisasi berorientasi profit dan non-profit.

4.1. Pendahuluan

Suatu sistem evaluasi kinerja membutuhkan penentuan metode yang akan di gunakan dalam penilaian kinerja dan unsur-unsur yang akan dinilai. Sesuai dalam perkembangan dalam evaluasi kinerja, pendekatan-pendekatan metode pengukuran kinerja telah memberikan keleluasaan

BAB 6

METODE-METODE PENGUKURAN KINERJA

Tujuan Instruksional Umum

Setelah mempelajari bagian ini, mahasiswa diharapkan dapat:

1. Mengetahui metode-metode pengukuran kinerja dalam suatu system evaluasi kinerja.
2. Mengetahui cara pengembangan dan penerapan ukuran-ukuran kinerja.
3. Menjelaskan perbedaan antara ukuran-ukuran kinerja yang ada.
4. Memilih ukuran kinerja yang “fit” untuk sistem evaluasi kinerja di organisasi.

6.1. Pendahuluan

System evaluasi kinerja banyak dikembangkan di berbagai organisasi untuk berbagai keperluan atau tujuan. Agar supaya suatu system evaluasi kinerja mampu mencapai tujuannya, maka salah satu yang perlu diperhatikan adalah metode pengukuran kinerja yang sesuai tujuan dari pengembangan sistem evaluasi kinerja tersebut. Secara umum, terdapat dua pilihan dalam mengembangkan metode pengukuran, yaitu *pengukuran objektif, pengukuran subjektif, dan pengukuran berdasarkan Management by Objectives (MBO)*. Dalam bagian ini akan dibahas secara mendalam ketiga jenis metode pengukuran ini. Selanjutnya juga akan

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson. C. Gordon (1993). Managing Performance Appraisal System, Blackwell, Publisher, oxford, UK and Massachusetts, USA.
- Amstrong, M (1998) Performance Management, Kogan Page Limited, London
- Anthony P.W., Perrewe L.P., and Kacmar M.K. (2001) Strategic Human Resources Management, The Dryden Press, Philadelphia.
- Bacal Robert (1999) Performance Management. Mc Graw-Hill co, USA
- Beer, M (1981) Performance Appraisal –Dilemmas and Possibilities, Organization Dynamics, Winter.
- Bruns, Jr. J.W (1992). Performance Measurement, Evaluation and Incentives. Harvard Business School, Boton, MA, USA.
- Cascio F.W (2009) Managing Human Resources : Productivity, Quality of Work Life, Profits, McGraw-Hill, Inc., New York.
- Dharma, Surya (2005). Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya. Yogyakarta. Pustaka Pelajar.
- Devries L.,D, Morrison A.M (1981) Performance Appraisal on The Line, John Wiley & Sons, New York.

- Fisher D.C, Schoenfeld, F.L., and Shaw, B.J (2009) Human Resources Management, Houghton Mifflin Company, Boston.
- Fletcher, C (1993) Appraisal : Routes to Improved Performance, Institute of Personnel Management, London.
- Jarrel W. (1993) Human Resources Planning : A Business Planning Approach, Prentice-Hall Inc., New Jersey.
- John Suprihanto (2000) Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan, BPFE, Yogyakarta.
- King, Patricia (2004) Performance Planning & Appraisal : A How-to Book for Managers, Mc Graw-Hill Inc., New York.
- Lepsinger, R. Et.al (1997) The Art and Science of 360° Feedback, Jossey-Bass, Inc San Fransisco, CA, USA.
- Milkowich and Wigdor, A C (Eds) (1991) Play for Performance : Evaluating Performance Appraisal and Merit Play. National Academy Press, Washington DC.
- Mulyadi dan Johny Setiawan (1999) Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen : Sistem pelipat ganda Kinerja Perusahaan, Aditya Media, Yogyakarta.
- Olson F.R (2002) Performance Appraisal : A Guide to Greater Productivity, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Rowe, K (1964) An Appraisal of Appraisals” Journal os Management Studies, March-April.
- Walker J. W (1980) Human Resources Planning, McGraw-Hill, Inc., New York.
- Wooddruffe, C (1990) Assesment Centres, Institute of Personnel Management, London.

Wright, V and Branding, L (1992) A Balanced Performance ' Total Quality Magazine, October.